

Digital Pulse Check 3.0

Schweiz vs. Europa



Wie hoch ist der digitale Pulsschlag
in der Finanzindustrie?

Wo stehen die Schweizer Banken in der
digitalen Transformation?

Vorwort

Zehn Jahre nach der globalen Bankenkrise steht die Schweizer Finanzindustrie vor ihrer nächsten grossen Herausforderung. Einmal mehr muss sie sich fundamental erneuern, vielleicht sogar punktuell neu erfinden. Der Treiber dieser Entwicklung liegt in der fortschreitenden Digitalisierung des Bankwesens. Für die etablierten Akteure steht viel auf dem Spiel – letztlich die eigene Daseinsberechtigung. Kleine agile Fintech-Unternehmen sowie grosse innovative Technologiekonzerne sind bereits in Lauerstellung und bereit, die digitalen Bedürfnisse einer neuen Kundengeneration mit zukunftsweisenden digitalen Lösungen zu bedienen. So erschliessen «Google», «Apple», «Paypal» oder «Alibaba» mit ihren Finanzdienstleistungen zunehmend den europäischen Zahlungsmarkt. Sie verfügen dabei aufgrund ihrer riesigen Kundenbasis über eine enorme Marktmacht.

Die grosse Bedeutung des Themas, sowie dessen nicht zu unterschätzende Tragweite für einen wichtigen – wenn nicht den wichtigsten – Schweizer Wirtschaftssektor, hat das Swiss Finance Institute dazu bewogen, zusammen mit der renommierten Strategie- und Managementberatungsgesellschaft zeb, den Digitalisierungsstatus der Bankindustrie im Rahmen einer breit angelegten Studie zu erfassen. Dabei handelt es sich um einen Schweiz spezifischen Deep Dive des zeb Digital Pulse Checks, der in Europa bereits zum dritten Mal durchgeführt wurde. Die zentrale Fragestellung lautete dabei: Welchen digitalen Reifegrad haben die Schweizer Banken im europäischen Vergleich?

Es darf konstatiert werden, dass die Finanzindustrie erkannt hat, dass sie Gefahr läuft, gegenüber neuen Marktteilnehmern ins Hintertreffen zu geraten, sofern sie nicht gegensteuert und die Digitalisierung als Chance begreift. Wie sich zeigt, hat sie die Herausforderung angenommen und erkennt an, dass die Digitalisierung nicht nur auf der Kostenseite ein wichtiger «Game-Changer» sein wird. Sie wird auch auf der Ertragsseite der entscheidende Hebel sein, um bestehende Geschäftsmodelle zu revitalisieren und auf einer neuen tragfähigen Basis in die digitale Zukunft zu überführen. Die Schweizer Banken haben dabei zumeist einen «Fast Follower»-Ansatz gewählt.

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Digitalisierung für die Bankeninstitute vor allem in zwei Bereichen mit grossen Herausforderungen verbunden ist. Zum einen müssen die Mitarbeitenden mit auf die digitale Reise genommen werden. Die Bankangestellten der Zukunft müssen mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet werden und diese müssen, frei von Berührungsängsten, vermittelt werden. Zum anderen müssen die bestehenden Bankstrukturen flexibilisiert werden, denn nur kleine Teams und agile Organisationen sind in der Lage, punktgenaue digitale Lösungen innert nützlicher Frist zu entwickeln.

Es liegt in der Natur der Sache, dass der damit verbundene fundamentale Veränderungsprozess in den einzelnen Finanzinstituten unterschiedlich interpretiert und umgesetzt wird – erfahren Sie mehr dazu im vorliegenden Ergebnisbericht.

*Andreas Borg, Senior Manager zeb
Dr. Markus Bürgi, Mitglied der Geschäftsleitung SFI
Prof. Dr. Rüdiger Fahlenbrach, SFI-Professor, ETH Lausanne
Prof. Dr. Damir Filipovic, SFI-Professor, ETH Lausanne
Norman Karrer, Partner zeb
Wieland Weinrich, Senior Manager zeb*

Inhaltsverzeichnis

- 6 Management Summary**
- 8 Teilnehmer und Methodik**
- 11 Ausgangslage**
Branchenfremde bringen die Digitalisierung mit guten Ideen voran und bauen einen gesunden Druck auf
- 12 Fokusthema «Strukturwandel»**
- 16 Überblick**
Digitale Performance von Schweizer Banken im Vergleich mit ihren europäischen Mitbewerbern
- 18 Digitalisierungsstrategie**
Schweizer Banken in der Digitalisierungsstrategie vorne
- 20 Geschäftsmodell**
Paradoxon: Schweizer Kunden werden aktiv in den Innovationsprozess einbezogen, trotzdem sind nur wenige abschlussfähige Produkte auf Online-Basis verfügbar
- 22 Prozesse, Daten, IT**
Schweizer Banken automatisieren weniger Prozesse, was zu längeren Produktabschlusszeiten für die Kunden führt
- 24 Management & Organisation**
Agile und interdisziplinäre Teams sind noch die Ausnahme
- 26 Fokusthema «Agile Aufbauorganisation»**
- 28 Fokusthema «Ökosysteme»**
- 30 Fazit**

Management Summary

Die Digitalisierung der Finanzindustrie erweist sich als eine Herkulesaufgabe für die einzelnen Bankinstitute. Obwohl alle Marktteilnehmer auf ein gemeinsames Ziel – die digitale Bank – hinarbeiten, verfolgen sie doch unterschiedliche Lösungsansätze und kämpfen mit individuellen Herausforderungen. Soviel vorweg: Schweizer Banken sind im europäischen Vergleich auf der Erkenntnisebene gut aufgestellt, auf der Umsetzungsebene liegen sie aber noch zurück. Die Eigenheiten der Schweizer Bankenlandschaft, dazu gehören unter anderem die grosse Bedeutung des Private Bankings sowie die im europäischen Massstab geringe Marktgrösse, führen aber dazu, dass die Digitalisierung des Geschäftes im Gegensatz zum europäischen Ausland bedächtiger, zuweilen vielleicht auch etwas unaufgeregter angegangen wird. Während die Notwendigkeit eines digitalisierten Retail-Bankings auch hierzulande vorbehaltlos anerkannt wird, ist das Geschäft mit anspruchsvollen Privatkunden deutlich komplexer und nicht ausschliesslich über die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in die Zukunft zu transferieren. Unter Berücksichtigung dieser und weiterer Eigenheiten des Schweizer Bankenmarktes lassen sich die Studienresultate auf drei wesentliche Erkenntnisse verdichten.

1. Schweizer Banken verfolgen im Rahmen der Digitalisierung einen intelligenten «Fast Follower Approach» – es gilt allerdings um jeden Preis den «Kodak»-Effekt zu vermeiden

Wie bereits eingangs erwähnt, sind Schweizer Banken grundsätzlich strategisch gut aufgestellt, um die anstehende Digitalisierung ihres Geschäftes erfolgreich zu meistern. Das zeigt sich in der vorliegenden Studie klar. Die grösste Gefahr dürfte im berühmten «Kodak»-Effekt liegen, welcher letztlich darin besteht, den richtigen Zeitpunkt für den Launch eines digitalen Angebots, dessen Umfang und Konsequenz sich durch die eigene Kundengruppe definiert, zu wählen. Wie der einstige amerikanische Branchenführer für konventionelle Fotografie haben auch die hiesigen Bankinstitute das disruptive Potenzial der Digitalisierung für ihr Geschäft frühzeitig erkannt. Bis dato fehlt es allerdings an der strategischen Notwendigkeit und dem relevanten Wettbewerb, die entsprechenden digitalen Konzepte kompromisslos zu implementieren und auszurollen. In Bezug auf die Schweizer Bankenlandschaft könnte sich diese abwartende Haltung als ein intelligenter Schachzug erweisen – der «Fast Follower Approach», wie er übrigens auch in der IT-Industrie oft zu beobachten ist, birgt viele Vorteile. Dazu gehört, von den Fehlern der anderen zu lernen. Im Gegenzug erwartet der Markt aufgrund des mit der Lernkurve verbundenen Wettbewerbsvorteils eine Punktlandung. Es bleibt zu hoffen, dass die heimische Bankindustrie im Gegensatz zu «Kodak» den richtigen Zeitpunkt nicht verpasst, die vorhandenen Strategien und Konzepte auch konsequent zu implementieren und mit international führenden Mitbewerbern und neuen Herausforderern gleichzuziehen. Die Studienergebnisse zeigen hier unter anderem die im internationalen Vergleich tiefe Online-Abschlussfähigkeit von Produkten sowie ein Rückstand bei der End-to-end-Prozessdigitalisierung – Risikofaktoren, die adressiert werden müssen.

2. Banken müssen ihre Mitarbeitenden auf die digitale Reise mitnehmen, andernfalls laufen sie Gefahr zu scheitern – nach wie vor mangelt es vielerorts an digitalen Leader-Figuren

Die Digitalisierung der Finanzindustrie beginnt in den Köpfen der Menschen – der damit verbundene fundamentale Strukturwandel der gesamten Branche ebenfalls. Nur wenn es den Banken gelingt, ihre Mitarbeitenden für die digitale Reise fit zu machen und zu begeistern, wird sie zum Erfolg für alle Beteiligten. Noch sind die Berührungspunkte vieler Bankmitarbeitenden mit der digitalen Zukunft eine grosse Hürde. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist spürbar und steht einer konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Thema im Weg. Der Ball liegt dabei weniger bei den Mitarbeitenden als vielmehr beim Management. Natürlich erfordert ein digitalisiertes Geschäftsmodell von den Mitarbeitenden neue Skills und Fähigkeiten. Klar muss auch sein, dass sich die Jobprofile in der Bankindustrie verändern werden. Es wäre aber falsch zu vermuten, dass der Faktor Mensch in einer digitalisierten Welt an Bedeutung verliert – das Gegenteil ist richtig, denn Innovationskraft und Kreativität können nicht an Maschinen delegiert werden. Gleiches gilt für die individuelle und persönliche Kundenberatung im Privatbanken-Segment. Es zeigt sich allerdings, dass es in den Banken vielerorts noch an digitalem Leadership mangelt. Es fehlen profilierte und durchsetzungsstarke Köpfe, die unmittelbar mit der Digitalisierung betraut sind und die im operativen Tagesgeschäft breit akzeptiert sind. Noch gelten die vereinzelt Galionsfiguren als Exoten, dabei wären es genau diese kreativen Köpfe, die in Organisationen grosse Dinge bewegen und die ein konstruktives Feuer in den eigenen Reihen zu entfachen vermögen.

3. Die digitale Neuausrichtung erfordert ein radikales Umdenken der Banken hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen – eine strikte Trennung von IT- und Fach-Expertise erscheint wenig zielführend

Banken sind traditionellerweise hierarchisch aufgestellt und funktionieren nach eingespielten Regeln, die den Mitarbeitenden im Rahmen ihres eng abgesteckten Aufgabengebietes wenig Spielraum ermöglichen. In der Folge scheitern bereichsübergreifende Projekte oftmals an Kompetenzstreitigkeiten oder an Partikularinteressen. Diesem Problem könnte mit einer agilen Aufbauorganisation wirksam begegnet werden – kleinen flexiblen Teams also, die losgelöst von konventionellen Strukturen bereichsübergreifend denken und handeln. Dennoch arbeiten IT- und Fach-Experten nach wie vor oftmals getrennt voneinander an der Digitalisierungsthematik, obwohl ein dynamisches Netzwerk, welches die Expertise aller involvierten Bereiche vereint und kombiniert, deutlich mehr Gestaltungskraft entfalten könnte. Obwohl sich viele Bankmanager von der Innovationskraft, die Technologiefirmen auszeichnen, begeistert zeigen, findet sich derzeit keine Schweizer Bank, die sich weg vom klassischen Top-down-Organisationsmodell hin zu einer zeitgemässen Netzwerkorganisation entwickelt.

In der vorliegenden Studie werden verschiedene Facetten der Digitalisierung im Detail beleuchtet und mit dem Ziel analysiert, den digitalen Reifegrad der Schweizer Banken im Vergleich mit ihren europäischen Mitbewerbern zu erfassen und zu kommentieren. Damit verbunden ist eine aussagekräftige Standortbestimmung, die der speziellen Situation des Schweizer Bankenmarktes Rechnung trägt. Es hat sich gezeigt, dass die heimische Finanzindustrie als Ganzes bereit ist, die Digitalisierung ihres Geschäftes voranzutreiben. Sie agiert dabei zumeist mit einem gesunden Augenmass und lässt sich nicht von aktivistischen Ideen leiten. Dennoch ist sie gut beraten, die Digitalisierung nicht als notwendiges Übel, sondern als einmalige Chance zu begreifen und eigene Denkmodelle konsequent zu hinterfragen.

Teilnehmer und Methodik

Um den digitalen Reifegrad von Schweizer sowie von europäischen Bankinstituten zu ermitteln, haben die Spezialisten von zeb das Modell des «Digital Performance Indicators» (DPI) entwickelt und in Zusammenarbeit mit dem Swiss Finance Institute für die vorliegende Schweizer Studie verfeinert¹. Anhand dieses Indikators lassen sich der Status respektive die Entwicklung der digitalen Transformation innerhalb der Finanzindustrie bestimmen und vergleichen.

Der DPI basiert auf vier Kerndimensionen, in welchen spezifische Erfolgsfaktoren gemessen und durch ein Scoring-Modell gewichtet werden. Die aggregierten Ergebnisse der Kerndimensionen werden anschliessend zum übergeordneten DPI verdichtet. Der spezifische Reifegrad zeigt dabei auf, wie die Banken Digitalisierungsaspekte in den folgenden vier Dimensionen umgesetzt haben:

- Strategie
- Geschäftsmodell
- Prozesse, Daten & IT
- Management & Organisation

Der DPI reflektiert schliesslich – als verdichtete Grösse – den digitalen Reifegrad der jeweiligen Institute, die entsprechend ihres DPI's in fünf Gruppen wie folgt eingeteilt werden:

- Digital Resister (1)**
Keine digitale Transformation erkennbar
- Digital Explorer (2)**
Bank hat erste Schritte zur Transformation angestossen
- Digital Transformer (3)**
Digitale Transformation ist in vollem Gange
- Digital Player (4)**
Digitale Transformation ist weitgehend abgeschlossen
- Digital Leader (5)**
Bank ist über Marktstandards hinaus digital transformiert

Die vorliegende Studie basiert einerseits auf den Ergebnissen der breit angelegten und von zeb durchgeführten Umfrage unter 185 Entscheidungsträgern aus dem Schweizer (46) sowie aus dem europäischen Bankenwesen (139), die Auskunft zum Stand der digitalen Transformation in ihrem Institut gegeben haben. Hierfür wurden die Teilnehmer im Rahmen eines Self-Assessments durch einen mehrstufigen Fragebogen geführt, der verschiedene Aspekte der Digitalisierung thematisierte sowie kritisch hinterfragte.

Andererseits liegt der Studie die detaillierte Auswertung von 19 strukturierten Interviews zu Grunde, die von den Studienautoren mit Vertretern ausgesuchter Schweizer Finanzinstitute auf Stufe Geschäfts- und Fachbereichsleitung persönlich geführt wurden. Den Interview-Teilnehmern sei an dieser Stelle sehr herzlich für ihre Zeit und ihre Auskunftsbereitschaft gedankt. Die vertiefenden Gespräche haben für die Studie und für die Analyse des Schweizer Marktplatzes einen echten Mehrwert geschaffen. Speziell der Austausch mit den Fachbereichsleitungen erlaubt ein vertieftes Verständnis darüber, was theoretisch im Bereich der Digitalisierung möglich wäre, während die Interviews mit Geschäftsleitungsmitgliedern zu einem wertvollen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der derzeitigen Realisierbarkeit geführt haben. Besondere Erwähnung verdient an dieser Stelle auch der Hinweis, dass sich unter den Interview-Teilnehmern Protagonisten sowohl der heimischen grossen Banken (darunter subsumieren wir die Credit Suisse, die Postfinance, die Raiffeisen Gruppe sowie die UBS), als auch der Kantonal- und Retail-Banken sowie der Privatbanken aus allen drei Sprachregionen finden – die Schweizer Bankenlandschaft wird in der Studie demnach sowohl strukturell als auch geografisch umfassend abgebildet.

¹ zeb nutzt den DPI im Rahmen der Digital Pulse Check-Studie bereits zum dritten Mal, um europaweit den Status der Bankendigitalisierung zu erfassen.

Übersicht Kerndimensionen

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Trenderkennung & -bewertung
Beobachtung und Bewertung von Trends zu Angebot, Kundenverhalten, Technologie und Innovation als Strategiegrundlage

Strategieentwicklung & -umsetzung
Digitale Agenda – strategische Initiativen und Verantwortlichkeiten

Digitale KPIs & Steuerung
Digitale KPIs – Definition & Tracking

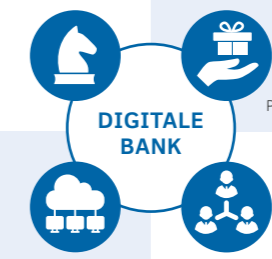
Digitale Neuausrichtung
Evolutionäre Weiterentwicklung des Geschäftsmodells | Disruptive Veränderung des Geschäftsmodells | Digitales Ökosystem

Prozesse
End-to-end-Optimierung | Modulare Prozessarchitektur | Mobile-first-Prozessdesign

Datenmanagement & Data Analytics
Einheitliche und verknüpfte Datenformate und -systeme | Data-Analytics-Methoden und -Technologien

IT
Agile & skalierbare Architektur | API-Schnittstelle bzw. Integrationsschicht

PROZESSE, DATEN & IT



GESCHÄFTSMODELL

Angebotsmanagement
Digitales Service-/Produktangebot | Onlineabschlussfähigkeit | Zusatzleistungen

Kundenzugang/Kanalmanagement
Digitaler Beratungsprozess | Mobile-first-Optimierung | Friktionsfreier Kanalwechsel

Kunden(erlebnis)management
Kundenverständnis | Kundenreisen | Kunden-Testing

Marketing & Kommunikation
Personalisiertes Marketing auf Basis Big Data | Onlinemarketingstrategie

Organisation
Organisationsstrukturen | Projektmanagement

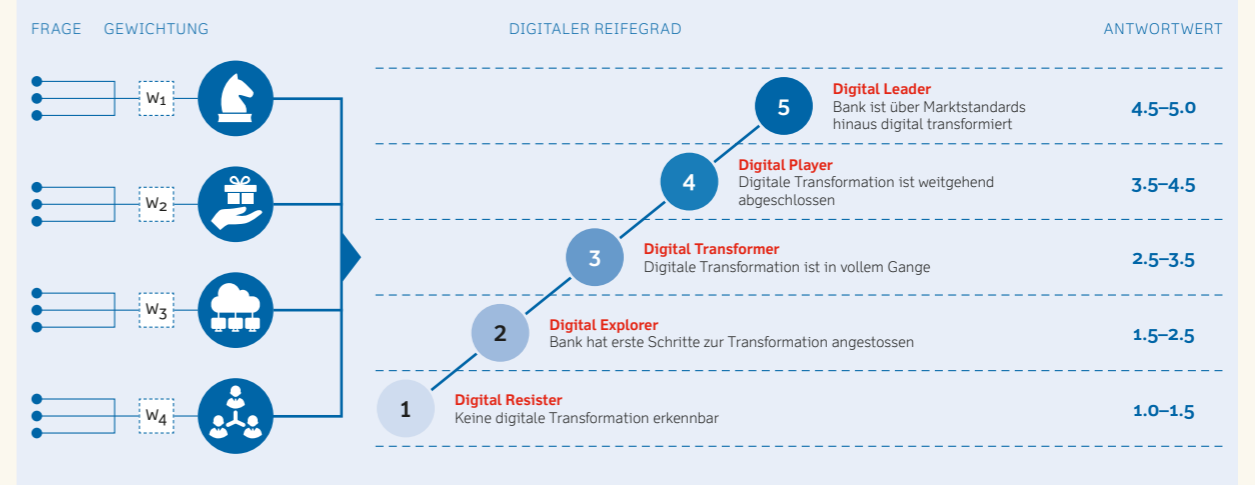
Führung
Führungskräfte als digitale Leader | Vergütungssystem

Kultur
Digitale Mitarbeiterkompetenz | Innovationskultur | Personalentwicklung | Personalgewinnung

MANAGEMENT & ORGANISATION

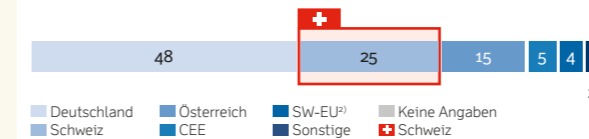
Berechnung und Reifegrad des DPI

ERMITTLUNG DES DIGITAL PERFORMANCE INDICATOR (DPI) ZUR BESTIMMUNG DES DIGITALEN REIFEGRADES

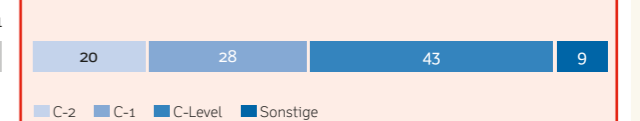


Teilnehmerstruktur Bankenumfrage

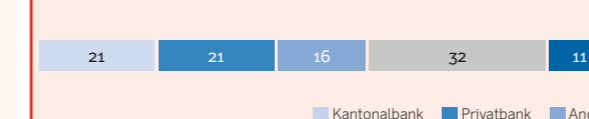
185 EUROPÄISCHE TEILNEHMER mit Fokus DACH (in %)



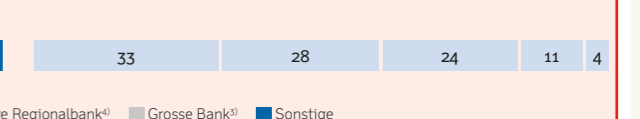
71% TOPENTSCHEIDER auf C-level oder Bereichsleiter (in %)



19 QUALITATIVE INTERVIEWS mit Bank Executives als Ergänzung¹⁾



85% der Teilnehmer stammen aus REGIONALBANKEN & PRIVATBANKEN (in %)



¹⁾ Ergänzend wurden 20 qualitative Interviews mit Bank Executives geführt ²⁾ Italien, Frankreich, Luxemburg ³⁾ UBS, Credit Suisse, Postfinance, Raiffeisen ⁴⁾ Ohne Kantonalbanken

Ausgangslage

Branchenfremde bringen die Digitalisierung mit guten Ideen voran und bauen einen gesunden Druck auf

«Grosse Technologieunternehmen wie Google, Apple oder Alibaba werden in zehn Jahren zu den Gewinnern im digitalen Banking gehören»

Interview-Zitat

Die Innovationskraft von Fintechs wirkt sich derzeit hauptsächlich auf die traditionellen Geschäftsfelder von Retail-Banken, beispielsweise im Bereich Digital Payment, aus. Sie schafft völlig neue Produkttypen und Kategorien, beispielsweise das Crowdfunding oder die Peer-to-peer-Kreditvergabe. Gleichzeitig etablieren findige Unternehmen Online-Geschäftsmodelle, die entgegen dem klassischen Bankkundengeschäft gänzlich auf physische Präsenzen verzichten. Bankfilialen werden durch eine App abgelöst.

«Digitale Drittanbieter können nur dann disruptiv sein, wenn die Banken ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben»

Interview-Zitat

Bargeld und Kreditkarte werden durch mobile Zahlungsmethoden wie «Google» oder «Apple Pay» ersetzt – das Smartphone wird zur Bank. Ein Indiz für die zunehmende Affinität digitaler Angebote ist der Umstand, dass gemäss den Spezialisten von zeb in Europa im Jahr 2018 bereits über die Hälfte der Konsumenten nutzen – insgesamt rund 440 Millionen Menschen – Digital Payment-Leistungen von Fintechs nutzt. Mit dem Markteintritt neuer Anbieter von Bankdienstleistungen oder banknaher Leistungen verschärft sich der Transformationsdruck auf die etablierten Finanzinstitute deutlich.

«Wir brauchen in den Banken eine digitale Kultur»

Interview-Zitat

Interview-Teilnehmer äusserten hier den Wunsch nach einem «Level Playing Field», gleichen Wettbewerbsbedingungen also, da neue Anbieter teilweise unter einfacheren regulatorischen Bedingungen (beispielsweise mit einer europäischen E-Money-Lizenz) operieren. Von der Digitalisierung etwas weniger betroffen ist die Privatbankenwelt,

«Im Retail-Banking sowie im Bereich Payments sind Fintechs eine echte Bedrohung»

Interview-Zitat

aber auch sie ist gut beraten, die Weichen frühzeitig richtig zu stellen und die Bedürfnisse der heutigen «Digital Natives», die sich über die Zeit durchaus auch zu Privatbankkunden entwickeln können, im Auge zu behalten.

Sowohl der europäische als auch der Schweizer Bankensektor sind bei der Digitalisierung noch nicht soweit wie der asiatische Finanzsektor. Dort bieten Technologieunternehmen wie «Alibaba» neben Zahlungsverkehrslösungen bereits Konsumentenkredite und Wertpapiergeschäfte an.

Es wäre aber falsch, eine ungesunde Konkurrenzsituation zwischen Disruptoren und etablierten Finanzinstituten herzuleiten. Richtig ist vielmehr, dass gerade unkonventionelle Fintech-Unternehmen die Digitalisierung der Finanzindustrie mit guten Ideen voranbringen und einen konstruktiven Wettbewerbsdruck aufbauen, der von der Bankenwelt absorbiert, beziehungsweise technologisch aufgegriffen und in mehrwertstiftende digitale Geschäftsmodelle fliessen kann, was im Idealfall zu einer Win-Win-Situation für alle Stakeholder führen dürfte.

Fokusthema «Strukturwandel»

Fiktion oder Realität? Ein grosser Technologiekonzern bietet seinen Kundinnen und Kunden neben dem Online-Shopping auch ein Salärkonto mit einer eigenen Bezahl-App. Sollte besagtes Salärkonto am Ende des Monats noch ein Guthaben ausweisen, kann der Betrag einfach und unkompliziert in einen Online-Geldmarktfonds des Technologiekonzerns transferiert werden. Wird ein kurzfristiges Darlehen als Privat- oder als Geschäftskunde gewünscht, erfolgt vollautomatisiert durch ein zentrales Kredit-Scoring-System eine umfassende Analyse, welche die Gesamtheit aller Einkäufe beziehungsweise der in Online-Shops getätigten Käufe erfasst und umgehend einen individuellen Kreditrahmen errechnet. Das beschriebene Angebot ist zweifelsohne kaum an Kunden- und Benutzerfreundlichkeit zu überbieten, weshalb ein signifikanter Teil der Bevölkerung auf vergleichbare Finanzdienstleistungen klassischer Bankinstitute verzichtet und konsequent auf die Leistungen des Technologiekonzerns setzt. Ein digitales Zukunftsszenario? Ganz im Gegenteil: Es handelt sich um eine ziemlich akkurate Beschreibung des Status quo in China. Dort bietet die Alibaba-Gruppe beispielsweise die «AliPay»-App an, verwaltet eine Online-Plattform mit mehreren Geldmarktfonds («Yu'e Bao»), gibt Kunden kurzfristige Darlehen («Hua Bei»), bietet elektronische Kleingeschäftskredite an («Jie Bei») und das alles basierend auf «AliPay's» Kredit-Scoring-System «Sesame Credit». Wer die Tragweite dieser Entwicklung in ihrer Gesamtheit erfasst, versteht auch, dass ein solches Finanzinstitut Mitarbeitende mit fundamental anderen Kenntnissen als eine traditionelle Bank benötigt.

In den für diese Studie geführten Interviews glaubt kein Gesprächspartner, dass sich der Schweizer Bankenmarkt in den nächsten zehn Jahren so radikal verändert wie eingangs am Beispiel in China beschrieben – die Autoren übrigens auch nicht. Umfassende Datenschutzbestimmungen, die Schweizer Bankenregulierung, die Vielfalt des bereits etablierten Bankenmarktes mit entsprechend hohen Markteintrittshürden für neue Mitbewerber, das höhere Bruttosozialprodukt pro Kopf in der Schweiz sowie das damit verbundene Bedürfnis nach komplexeren Bankprodukten lassen eine behutsamere Entwicklung vermuten.

Trotzdem ist sich der Kreis der Befragten einig, dass sich das Bankengeschäft geändert hat und noch weiter ändern

wird – und dass sich daraus gewaltige Herausforderungen ableiten. Diese müssen angegangen werden, oder wie es ein Interview-Partner sehr treffend auf den Punkt gebracht hat: «Nichtstun ist keine Option». Am Beispiel «Kodak» (siehe Box) zeigt sich, wie der einstige globale Marktführer für konventionelle Fotografie auf den Strukturwandel in seinem Geschäftsfeld reagiert hat. Zwar wurde die Digitalisierung frühzeitig als neue Technologie erkannt und in der Folge produzierte «Kodak» sogar als einer der ersten Hersteller eine Digitalkamera. Die Sorge um die Kannibalisierung des lukrativen Kerngeschäftes, interne Widerstände durch eine nur unzureichend für einen Strategiewechsel qualifizierte Mitarbeiterschaft sowie fundamentale Fehleinschätzungen von Kundenwünschen führten letztlich aber zum Niedergang des Branchenriesen.

Um die Tragweite des anhaltenden Strukturwandels zu erfassen, wurden in diesem Kapitel die vier Organisationsgestaltungsprinzipien¹ zur Identifikation und Implementierung von Industrie-4.0-Szenarien auf das Banking übertragen. Die nachfolgende Auflistung illustriert anhand einiger Beispiele mögliche Ausprägungen in der Finanzindustrie.

1. Vernetzung

Internet-Technologien ermöglichen unter anderem die Einbindung von Wertpapieren und Kundenbeziehungen in digitale Token («Tokenisierung»)

2. Informationstransparenz

Elektronische Identitäten ermöglichen unter anderem die Auslagerung von «Know your Customer» (KYC) und «Anti Money Laundering» (AML) an gemeinsame Backoffice-Plattformen

3. Technische Assistenz

Digitale Assistenzsysteme unterstützen den Kundenberater und ermöglichen bedeutende Sprünge in Leistung und Fähigkeit (Enabling), zum Beispiel im Wealth Management durch die Kombination von diskretionärem Portfolio-management mit künstlicher Intelligenz

¹ M. Hermann, T. Pentek, B. Otto: Design Principles for Industry 4.0 Scenarios. In: 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). S. 3928–3937

Der «Kodak»-Effekt

1975 Erfindung der ersten digitalen Kamera bei «Kodak». Massive F&E Investitionen.

1981 Marktstudie: Digitale Fotografie hat das Potential, die Filmbasierte Fotografie vollständig zu ersetzen. Allerdings dauert es noch mindestens zehn Jahre, bis die Margen im filmbasierten Kerngeschäft bedroht werden:

- **Kosten** für Kameras werden eine Zeit lang hoch bleiben, es bestehen hohe Einstiegshürden
- die **Qualität** der digitalen Bilder ist nicht annähernd so gut wie die von analogen
- die Vernetzung der benötigten **digitalen Geräte über Schnittstellen bleibt kompliziert**

Zudem kam das Management zum Schluss, dass ein Strategiewechsel auf digitale Fotografie enorme Probleme mit sich brächte:

- die konventionelle Filmherstellung ist **nicht mit der digitalen Technologie korreliert**. Zudem schützen grosse Einstiegsbarrieren die Margen im klassischen Kerngeschäft, was einen übereilten Strategiewechsel in die digitale Zukunft als finanziell wenig attraktiv erscheinen lässt
- **Mitarbeiter** in der Filmherstellung haben **keine passenden Fähigkeiten** im digitalen Bereich, was zu Widerständen führen wird

1996 Einführung des Advantix Preview Films und Kamera-Systeme. Mit Hilfe dieses dualen Systems verfügten die Kunden zwar über eine digitale Vorschau ihrer Fotos, die digitalen Bilder selbst wurden aber nicht gespeichert und erlaubten lediglich eine Qualitätskontrolle vor der kostspieligen Produktion der Abzüge.

«Kodak» blieb davon überzeugt, dass Kunden die höhere Qualität der Abzüge von traditionellen Filmen auch in Zukunft präferieren und hatte deshalb die vorhandene Digitalstrategie dem klassischen Geschäftsmodell untergeordnet.

Quellen: Forbes online, Jan 18, 2012, How Kodak failed; Harvard Business Review, July 15, 2016, Kodak's Downfall Wasn't About Technology; MIT Sloan Management Review, May 20, 2016, The Real Lessons From Kodak's Decline

4. Dezentrale Entscheidungen

Handel, Investitionen oder Kreditvergabe erfolgen zunehmend durch künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen oder durch Big Data-Systeme, die in der Lage sind, zeitnah und eigenständig Entscheidungen zu treffen

Die Interview-Partner und Studienteilnehmer haben sich in Bezug auf alle vier Prinzipien sehr aufgeschlossen gezeigt. Bemerkenswerterweise hat dabei niemand Blockchain-Projekte benannt. Die Schaffung einer gemeinsamen elektronischen Identität oder eines zentralisierten Client Onboarding wurde begrüsst – sogar die Möglichkeit einer zentralen «Kreditabwicklungsfabrik» wurde genannt.

Aus allen vier Prinzipien ist ersichtlich, dass sich die Zusammensetzung der Belegschaft sowie das Anforderungsprofil an dieselbe verändern wird. Die Interview-Teilnehmer haben die folgenden Rückschlüsse auf die Mitarbeiterplanung gezogen: Viele Prozesse werden automatisiert und Arbeitsplätze im Backoffice fallen in der Folge weg (z.B. die manuelle Eingabe von Kontokündigungen oder von Wertpapieraufträgen). Hier gilt es ehrlich mit den Mitarbeitenden zu sein. Andere Arbeiten im Back- und Frontoffice könnten durch die Digitalisierung vereinfacht werden – aber der interne Widerstand ist oft gewaltig. Entweder weil die Mitarbeitenden nicht digitalisierungsaffin sind und den Sinn von neuen Anwendungen nicht verstehen, oder weil sie Angst haben, «den Roboter zu trainieren», um letztlich von diesem ersetzt zu werden.

Die Interview-Teilnehmer sehen hier zwei zentrale Herausforderungen, um die benötigten Fachkräfte anzustellen. Zum einen sind grosse Technologiekonzerne aus Sicht vieler Bewerber attraktiverer Arbeitgeber, zum anderen sollten die neuen Mitarbeitenden auch Bankwissen mitbringen. Einige Finanzinstitute versuchen, das erste Problem zu lösen, indem sie die relevanten Spezialisten in separaten Gebäuden – beispielsweise einer «Digital Factory» – zusammenziehen und damit ein konstruktives Umfeld schaffen, welches sich den Technologiefirmen annähert und das nicht durch klassische Strukturen, wie sie in Bankinstituten vorzufinden sind, gebremst wird. Der zweite Punkt, die zeitgemässe Vermittlung von fundiertem Bankwissen, erfolgt über das Swiss Finance Institute und die angebotenen Universitäten sowohl in der Erst- als auch

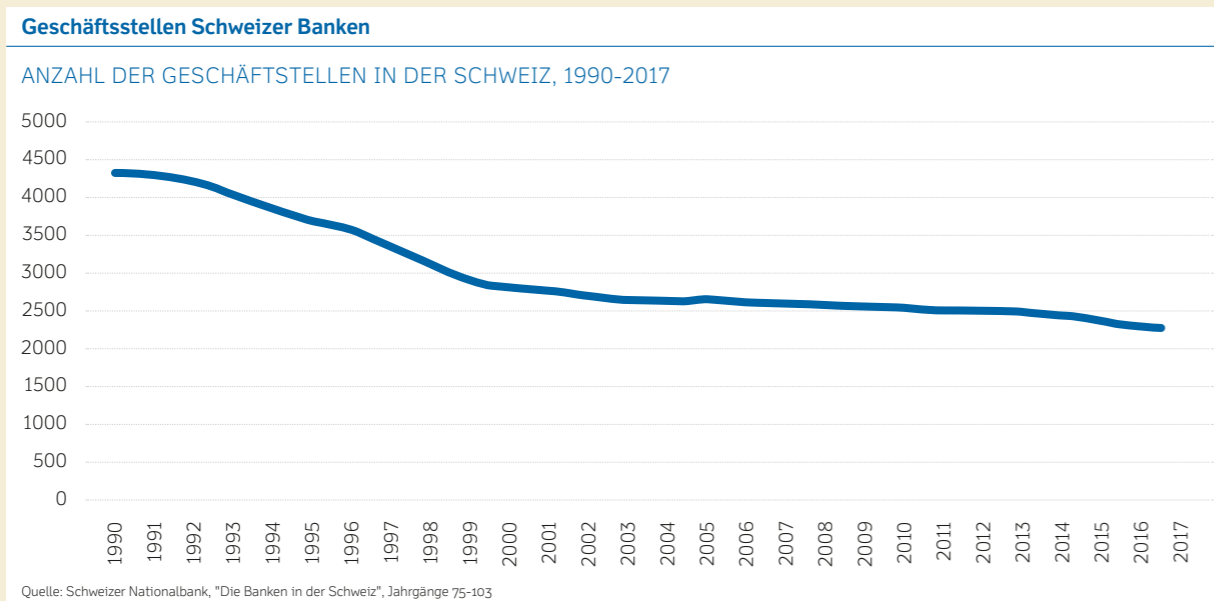
in der Weiterbildung in enger Koordination mit der Trägerschaft. Ziel ist es, explizites Bankwissen sowie analytische und technische Fähigkeiten zu kombinieren und über die Berufspraxis an die Kundenfront zu transferieren.

Die Studienteilnehmer haben auch eine klare Vorstellung, wie sich das Berufsprofil von Retail- und Private-Bankern verändern könnte. Im Bereich Retail gehen die meisten Gesprächspartner davon aus, dass das Filialnetz immer dünner wird und dass mehr und mehr Zahlungsverkehr- und Kontolösungen vollständig automatisiert und online abgewickelt werden. Der Kunde geht nur noch in die Filiale, wenn er in einer besonderen Lebenssituation ist – Beispiele hierfür sind ein Hauskauf oder die Nachlassplanung. Ebenfalls denkbar ist eine Entwicklung weg vom Filialangestellten hin zu einem mobilen, hochspezialisierten Berater, der auch Konsultationen beim Kunden zu Hause oder über moderne Kommunikationskanäle (Stichwort Video Conferencing) durchführt. Bezüglich des Aussterbens des Filialnetzes ist anzumerken, dass es sich hier um keinen neuen Gedanken handelt. Bereits Mitte der 90er Jahre war vom «Auslaufmodell Bankfiliale» die Rede. Basierend auf Publikationen der Schweizer Nationalbank, zeigt die untenstehende Grafik die Entwicklung der inländischen Geschäftsstellen, ohne Vertretungen, seit 1990.

Ende der 90er Jahre schrumpfte das Geschäftsstellennetz von 4'500 auf 3'000 Filialen. Seit Anfang des Jahrtausends ist ein Rückgang der Anzahl der Geschäftsstellen, der allerdings – vielleicht überraschend – deutlich geringer ist als im Jahrzehnt davor, feststellbar. Die Anzahl der Mitarbeitenden ist dabei überproportional gesunken. Die Grafik ist vielleicht zumindest teilweise mit einer Aussage eines unserer Interview-Teilnehmer zu erklären. Das Filialnetz wird kleiner werden, aber zurzeit ist es «unglaublich kostspielig, als Erster die Filiale in einer Gegend zu schliessen, was mit einem überdurchschnittlich hohen Kundenabgang bestraft wird». Bankkunden präferieren also derzeit noch einen Ansprechpartner vor Ort und eine nicht unbedeutende Anzahl von vorwiegend älteren und vermögenden Kunden verweigert sich dem Online-Banking. Finanzinstitute setzen hier auf verschiedene Strategien, um auch diese Kundengruppe mit einem digitalen Angebot zu überzeugen. Dazu gehört der Hinweis, dass Online-Banking sicher und die Kunden gegen Missbrauch geschützt beziehungsweise durch die Banken im unverschuldeten Schadenfall finanziell abgesichert sind. Alle Interview-Partner waren sich jedoch einig, dass die traditionelle Filiale in ihrer heutigen Form in Frage gestellt wird.

Die Zukunft des Private Bankers scheint gesicherter: Vermögende Privatkunden suchen die zeitliche Entlastung sowie den persönlichen Kontakt¹ – gerade auch in Krisenzeiten auf den Finanzmärkten. Volldigitalisierte Lösungen sind im Bereich HNWI (High-Net-Worth-Individual) schwer vorstellbar. Die Interview-Teilnehmer glauben allerdings, dass die Digitalisierung dem Kundenberater im Retail Banking neue Werkzeuge zur Verfügung stellt und dieser in Zukunft eine grössere Kundenzahl besser betreuen kann. Im Private Banking hingegen steht die digitale Befähigung desselben im Vordergrund. Die Herausforderung wird sein, den traditionellen Relationship Manager von der Nützlichkeit dieser Werkzeuge zu überzeugen und in deren Anwendung zu schulen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich alle Interview-Teilnehmer von der Digitalisierung einen signifikanten Produktivitätsschub erhoffen. Gleichzeitig wird konstatiert, dass in diesem Zusammenhang neue Arbeitsplätze entstehen werden, aber auch ein Abbau von Stellen mit traditionellen Anforderungsprofilen damit verbunden ist.



¹ zeb Studie 2017 mit über 100 Private Banking Endkunden in D, CH, AT

Überblick

Digitale Performance von Schweizer Banken im Vergleich mit ihren europäischen Mitbewerbern

«Wir denken die Digitalisierung vom Kunden her»

Interview-Zitat

Im Vergleich mit ihren europäischen Mitbewerbern liegen die Schweizer Finanzinstitute in der Strategie-Dimension, über alle Banktypen betrachtet, klar vorne. Die Mehrheit der befragten Schweizer Banken verfolgt eine klar definierte digitale Agenda, die mit konkreten Massnahmen unterlegt ist. Industrieübergreifende Markttrends werden von den Schweizer Banken im europäischen Vergleich regelmässiger und systematischer analysiert, was darauf hindeutet, dass die Zeichen der Zeit erkannt wurden und die Notwendigkeit zur digitalen Erneuerung akzeptiert wird.

«Wir sind End-To-End bereits durchgängig aufgestellt»

Interview-Zitat

Im Kontrast zu obigem Interview-Zitat zeigt sich auf die Geschäftsmodelle bezogen allerdings, dass die meisten Schweizer Banken weniger als die Hälfte ihres Produktsortiments online anbieten, beziehungsweise dieses digital abschlussfähig ausgestalten. Hier agieren die europäischen Mitbewerber deutlich agiler, da sie sich in einem weniger geschützten Marktumfeld behaupten müssen und –

gegenüber den Schweizer Banken – deshalb unter einem höheren Wettbewerbsdruck stehen. Gleiches gilt für den friktionsfreien Kanalwechsel: die Möglichkeit also, über unterschiedliche Mobile Devices (Smartphone, Tablet oder Laptop) auf onlinefähige Angebote zuzugreifen. Auf der Prozessebene wiederum haben Schweizer Banken gemäss den Erkenntnissen aus den geführten Interviews lediglich einen geringen Prozentsatz automatisiert, was interessanterweise mit der überwiegend erfolgten Implementation einer zentralen IT-Strategie und -architektur kontrastiert.

Schwierigkeiten orten sowohl die Schweizer als auch die europäischen Finanzinstitute im Bereich Management & Organisation. Es fehlt zum einen an digitalen Vorreitern in Führungsfunktionen, zum anderen sind zeitgemässe, agile Arbeitsmethoden erst im Ansatz erkennbar. Hier zeigt sich, dass die digitale Transformation von Geschäftsmodellen in den Köpfen der Menschen beginnen muss.

Hohe Heterogenität in der Schweizer Bankenwelt

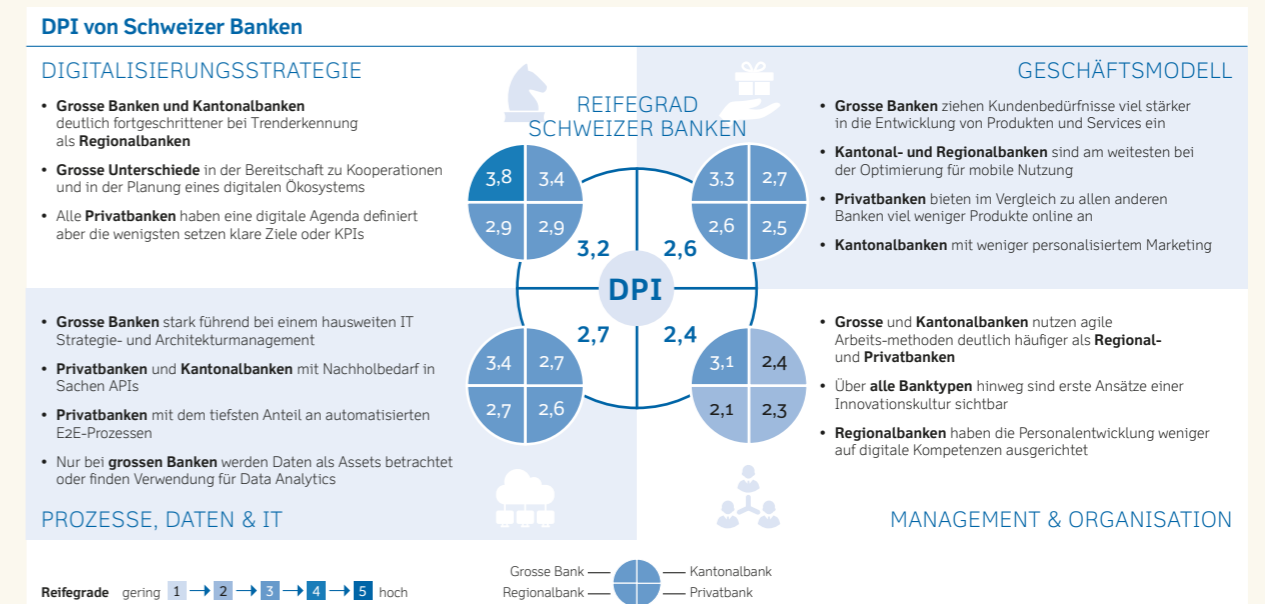
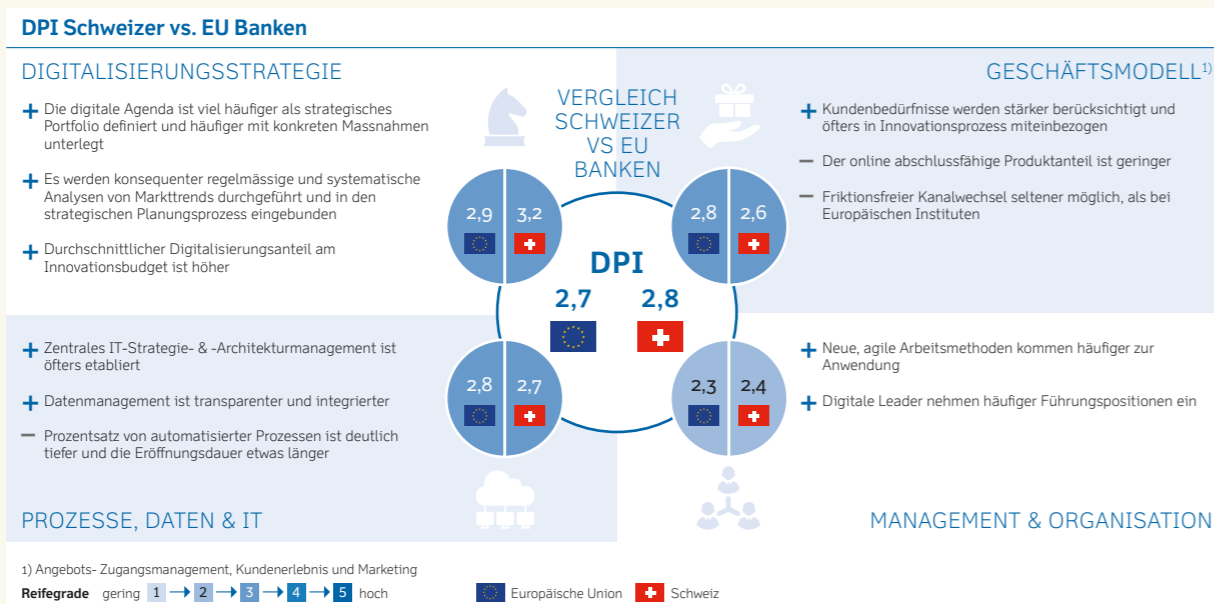
Innerhalb der einzelnen Schweizer Banktypen sind auf der Strategieebene, und da speziell in der Trenderkennung, erwartungsgemäss grosse Banken – aber auch Kantonalbanken – gegenüber Regionalbanken im Vorteil. Grosse Unterschiede zeigen sich auch in der Kooperationsbereitschaft oder in der Planung von digitalen Ökosystemen.

«Wir verfolgen keine übergreifende digitale Strategie, sondern konzentrieren uns auf Kanalstrategien»

Interview-Zitat

In der Dimension «Prozesse, IT, Daten» sind die grossen Banken in den Bereichen IT-Strategie- und Architekturmanagement führend, während bei Kantonal- und Privatbanken insbesondere in Bezug auf Programmierschnittstellen für externe Lösungen ein gewisser Nachholbedarf besteht. Privatbanken weisen gegenüber allen anderen Bankentypen einen niedrigeren Wert bei der End-to-end-Prozessautomatisierung aus, das dürfte aber in erster Linie dem Umstand geschuldet sein, dass diese kein Retail-Geschäft betreiben, welches aus Profitabilitätsgründen automatisiert werden muss. Im Vergleich mit anderen Kundensegmenten legt die heutige Privatbankkundschaft zudem einen höheren

Wert auf die persönliche und individuelle Kundenberatung und weniger auf ein volldigitales Serviceangebot. Auf Stufe Geschäftsmodell zeigen sich die Kantonal- und Regionalbanken überaus kundenfreundlich, haben sie doch ihr Angebot optimal auf die mobile Nutzung ausgerichtet, während grosse Banken die Kundenbedürfnisse konsequent in den Innovationsprozess neuer Produkte und Services einbeziehen. Auf der Organisationsebene setzen grossen Banken deutlich häufiger auf agile Arbeitsmethoden. Weiter fällt auf, dass Kantonal- und Regionalbanken ihre Personalentwicklung tendenziell weniger auf digitale Talente ausrichten.



Digitalisierungsstrategie

Schweizer Banken in der Digitalisierungsstrategie vorne

«Wir wollen die digitalste Bank der Schweiz sein»

Interview-Zitat

Auf der reinen Strategie-Ebene sind viele Schweizer Banken im direkten Europavergleich sehr gut aufgestellt. Sie beobachten Trends intensiver und sind in der strategischen Ausgestaltung ihrer digitalen Agenda deutlich konkreter unterwegs als viele europäische Wettbewerber. Obwohl Kooperationen mit Fintech-Unternehmen durchaus als Erfolgsfaktor gesehen werden, lehnt rund ein Fünftel (18 Prozent) die Zusammenarbeit mit ihnen kategorisch ab. Demgegenüber prüfen 32 Prozent systematisch mögliche Kooperationen oder Akquisitionen mit oder von Disruptoren. Es zeigt sich klar, dass die Innovationskraft von Banken stark mit ihrer Kooperationsbereitschaft korreliert.

«Es geht darum das Geschäftsmodell zu digitalisieren, nicht die Prozesse»

Interview-Zitat

Basierend auf den geführten Interviews wird überdies klar, dass zahlreiche Schweizer Banken den Wissensaustausch mit innovativen Fintech-Unternehmen aktiv suchen – eine Strategie, die sich bereits im IT-Sektor als überaus zielführend erwiesen hat.

Erfolge messen und Anreize schaffen

Wichtige Erfolgsfaktoren sind strategische Klarheit und Konkretheit. Finanzinstitute mit dem höchsten Reifegrad in ihrer digitalen Agenda sind auch in der Umsetzung der entsprechenden Projekte stark. Sinnigerweise haben zwar 95 Prozent aller Schweizer Banken eine digitale Strategie formuliert, jedoch hat nur die Hälfte diese mit konkreten Massnahmen unterlegt. Schweizer Banken, und insbesondere die grossen Finanzinstitute, sind also auf der Strategie-Ebene gut bis sehr gut für die digitale Zukunft gerüstet, allerdings zwingt das kompetitive Umfeld die europäischen Mitbewerber zu einer höheren Umsetzungsgeschwindigkeit.

Pragmatismus vor Radikalismus

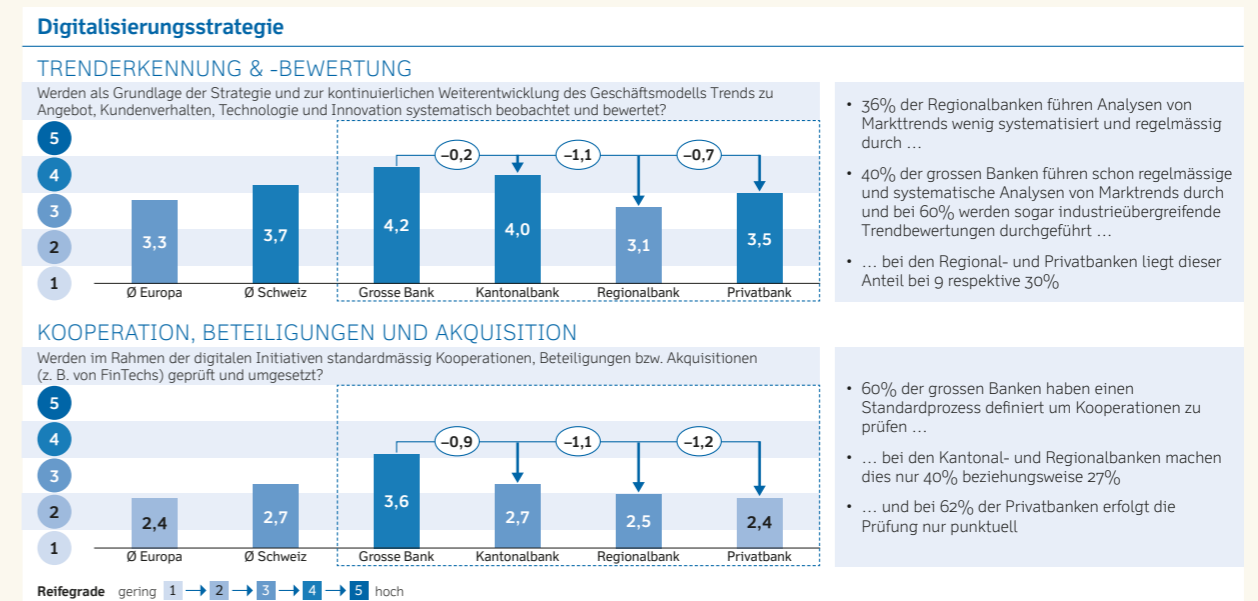
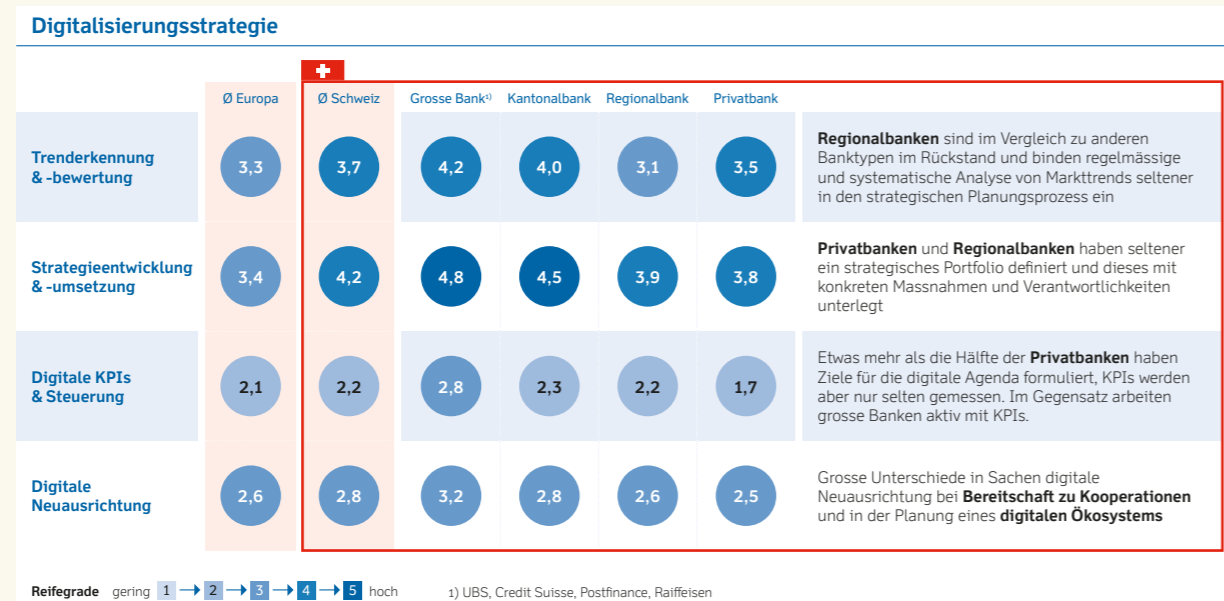
Die meisten Banken, genauer 74 Prozent, gehen bei der Digitalisierung ihres Geschäftsmodells evolutionär vor. Sie wollen in erster Linie ihr bestehendes Geschäftsmodell digitalisieren, also Produkte und Services online oder über das Smartphone zugänglich machen. In der Folge erfinden sich nur die wenigsten über ihre digitale Transformation neu – disruptive Ansätze werden lediglich von rund einem Viertel der Schweizer Banken verfolgt. Das lässt sich auch an den Investitionsbudgets ablesen. Lediglich bei sieben Prozent der Schweizer Finanzinstitute beträgt der Digitalisierungsanteil am Investitionsbudget mehr als 50 Prozent. Damit liegen die heimischen Banken zwar immer noch leicht vor ihren europäischen Mitbewerbern, klar ist damit aber auch, dass Schweizer Banken eher moderate – vielleicht sogar pragmatische – Digitalisierungsansätze verfolgen und auf radikale Denkmodelle bewusst verzichten.

Digitale Agenda mit Leben füllen

Eine Strategie zu haben, ist kein Garant für deren erfolgreiche Umsetzung, jedoch ein zwingender Erfolgsfaktor – insofern sind die Schweizer Banken gut aufgestellt. Während die Trenderkennung sowie die Formulierung einer digitalen Agenda bei nahezu allen Bankentypen fortgeschritten sind – am wenigsten ausgeprägt allerdings bei den Regionalbanken – arbeiten nahezu nur grosse Banken mit konkreten Zielen und Key Performance Indicators (KPIs), das hat sich in den verschiedenen Interviews klar gezeigt.

«Wir betrachten die Digitalisierung nicht als Strategie, sondern als nützliches Tool»

Interview-Zitat



Geschäftsmodell

Paradoxon: Schweizer Kunden werden aktiv in den Innovationsprozess einbezogen, trotzdem sind nur wenige abschlussfähige Produkte auf Online-Basis verfügbar

«Wir involvieren unsere Kunden systematisch in Pilotprojekte, um Zombies zu vermeiden»

Interview-Zitat

Banken, die ihre Kunden in den Innovationsprozess einbinden, verfügen über mehr abschlussfähige Produkte auf Online-Basis, möchte man meinen. Im Vergleich mit ihren europäischen Mitbewerbern sind die Schweizer Banken hier aber noch im Hintertreffen. Die Digitalisierungsstrategien scheinen noch nicht im Leistungsportfolio der Kunden anzukommen. Die Gründe hierfür liegen sowohl in den hohen technischen Hürden als auch im geringeren Wettbewerbsdruck verglichen mit den europäischen Mitbewerbern.

Online is Key – aber nur auf dem Papier

Ein wichtiges Kundenmerkmal der Digitalisierung ist die Möglichkeit, Produkte und Services online, und damit zeit- und ortsunabhängig, abzuschliessen. Wie sich allerdings zeigt, bieten 59 Prozent der Schweizer Banken

weniger als die Hälfte ihres Angebotes auf einer digitalen Basis an – ein Grund hierfür könnte die starke Private-Banking-Ausrichtung des Schweizer Bankenmarktes sein. Lediglich 11 Prozent der heimischen Anbieter sind in der Lage, mehr als 75 Prozent ihres Angebotes digital zu vermarkten. Insbesondere komplexe Produkte, beispielsweise der Onlineabschluss von Eigenheimfinanzierungen ist nur bei neun Prozent der Befragten Institute möglich. Auch in Bezug auf besonders innovative Dienstleistungen glänzen die Schweizer Banken nicht. So bietet kein einziger Akteur die Initiierung von Zahlungen durch sprachgestützte digitale Assistenten, sogenannte Voice and Conversational Payments, an. Fairerweise muss an dieser Stelle aber auch die Frage erlaubt sein, welchen Mehrwert geschaffen und – viel wichtiger – welches Kundenbedürfnis mit entsprechenden Services bedient werden kann, wenn überhaupt.

«Kunden denken in Themen, nicht in Produkten»

Interview-Zitat

Mobile Banking mit Spielraum für Verbesserungen

Banken optimieren ihr Mobile Banking kontinuierlich. So bieten 87 Prozent zumindest Teile ihres Produkt- und Serviceangebotes in einer optimierten Form für die mobile Nutzung an. Der Spielraum für Verbesserungen in diesem Bereich zeigt sich im Umstand, dass nur jede dritte Bank über ein vollständig optimiertes Mobile Banking-Angebot verfügt.

Online-Marketing ohne Strategie

Online und Mobile mögen in Bezug auf Bankprodukte auf dem Vormarsch sein, die systematische Online-Vermarktung bleibt weiterhin ein Entwicklungsfeld. 72 Prozent der Schweizer Banken verzichten auf eine zielgerichtete Online-Marketing-Strategie. 15 Prozent beschränken ihren Online-Auftritt im Wesentlichen auf die eigene Unternehmenswebsite. Externe Kanäle – darunter soziale Medien wie Facebook – kommen für Marketing-Massnahmen kaum zum Einsatz. Gerade die Kantonalbanken fallen gegenüber den anderen Bankentypen leicht ab, da sie weniger auf personalisiertes Marketing setzen.

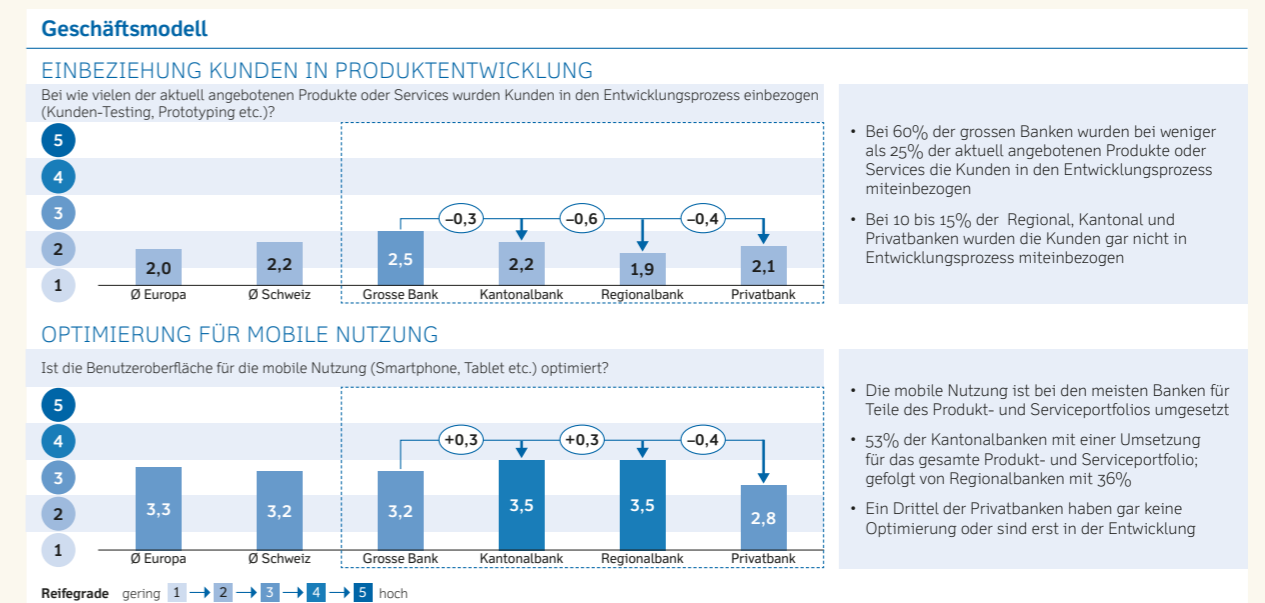
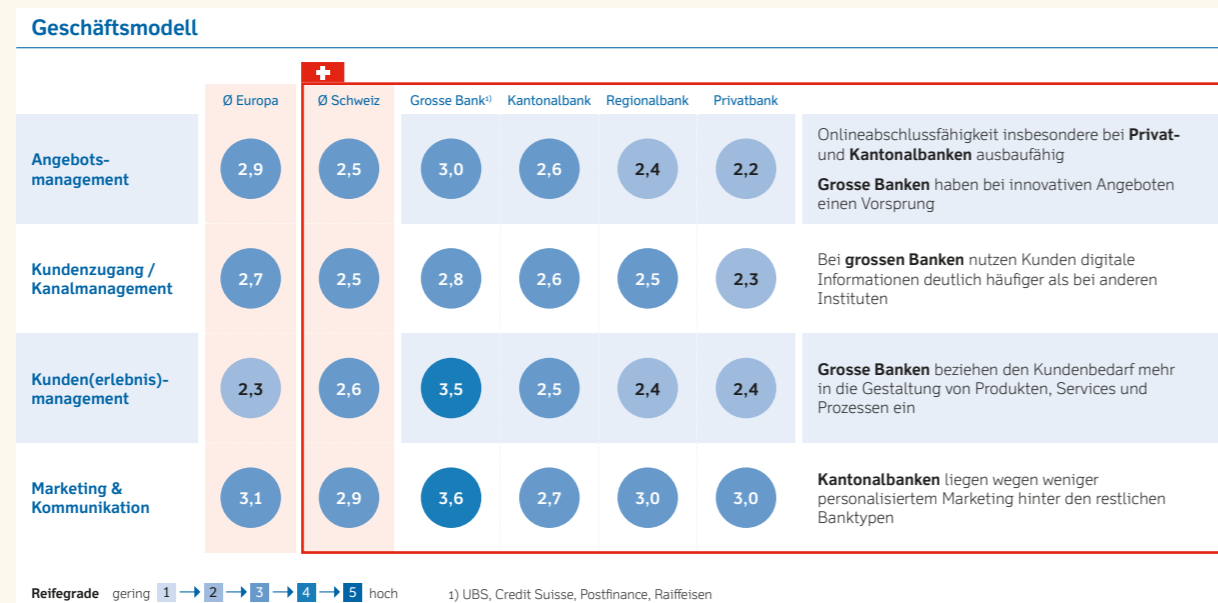
«Die Digitalisierung fängt mit der User Experience an»

Interview-Zitat

Ein ähnliches Bild zeigt sich im Zusammenhang mit dem friktionsfreien Kanalwechsel. 50 Prozent der Schweizer Banken führen keine beziehungsweise allenfalls erste Vorarbeiten für ein vollständig plattformübergreifendes Dienstleistungsangebot durch. Immerhin 48 Prozent ermöglichen ihren Kunden den friktionsfreien Kanalwechsel zumindest für Teile ihres Produkt- und Serviceangebotes.

«Kunden vertrauen auf eine Marke, nicht auf digitale Prozesse»

Interview-Zitat



Prozesse, Daten, IT

Schweizer Banken automatisieren weniger Prozesse, was zu längeren Produktabschlusszeiten für die Kunden führt

«90 Prozent der Kundeninteraktionen erfolgen in Zukunft über digitale Kanäle»

Interview-Zitat

Um den Ansprüchen einer neuen digital orientierten Kundengeneration gerecht zu werden, müssen Banken ihre Produkte und Services mittelfristig und entsprechend den segmentspezifischen Kundenerwartungen onlinefähig ausgestalten, sowie die Benutzeroberflächen auch auf die mobile Nutzung ausrichten. Beide Punkte haben einen relativ hohen Einfluss auf die Zahl der Kunden, die eine digitale Beratung in Anspruch nehmen, respektive digitale Abschlüsse tätigen wollen. Sie sind also von besonderer Relevanz für künftige Erträge aus den digitalen Kanälen, sofern dereinst auch hier der Preiswettbewerb spielt und sich das entsprechende Kundenbedürfnis weiter akzentuiert.

«Wir müssen unsere Prozesse automatisieren – Skalierbarkeit ist der Schlüssel für künftiges Wachstum»

Interview-Zitat

Notwendige Voraussetzung dafür ist die sinnvolle End-to-end-Automatisierung ausgesuchter Services und Prozesse, besonders im Retail-Segment und derzeit

noch weniger ausgeprägt im Privatbankenbereich. Gerade in diesem Punkt ist der Entwicklungsbedarf auf Seiten der Schweizer Banken aber weiterhin gross – lediglich vier Prozent haben ihre Prozesse mehrheitlich automatisiert. 28 Prozent haben damit noch nicht einmal angefangen. Diese Entwicklungslücke schlägt sich auch in den Prozesslaufzeiten nieder: Nur sieben Prozent der befragten Schweizer Banken sind in der Lage, Konten zeitnah – in Minutenfrist also – zu eröffnen.

«Mobile First» bleibt vorderhand bei vielen Banken ein strategisches Lippenbekenntnis

Trotz kontinuierlicher Verbesserungen ist die effiziente Nutzung von digitalen Angeboten für die Kunden nach wie vor mit zahlreichen Hürden verbunden. Das Prinzip «Mobile First», welches mobile Endgeräte als Startpunkt für die Entwicklung digitaler Anwendungen definiert, wird nur etwa von der Hälfte der Schweizer Banken mit einfachen und intuitiv bedienbaren Produkten und Self-Services umgesetzt. Auch bei der Bereitstellung von Schnittstellen zur Anwendungsprogrammierung, die ein Andocken externer Programme an das eigenen IT-System ermöglichen, besteht weiterhin grosser Nachholbedarf – nur neun Prozent der Schweizer Banken haben entsprechende Programmier-

schnittstellen, sogenannte Application Programming Interfaces (APIs), in signifikantem Umfang implementiert. Dabei haben mehrere Interview-Teilnehmer zum Ausdruck gebracht, dass die bestehende IT-Infrastruktur die Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder die Einbindung von Fintechs nur mit grossem Aufwand erlaubt.

«Das Massengeschäft muss digital werden»

Interview-Zitat

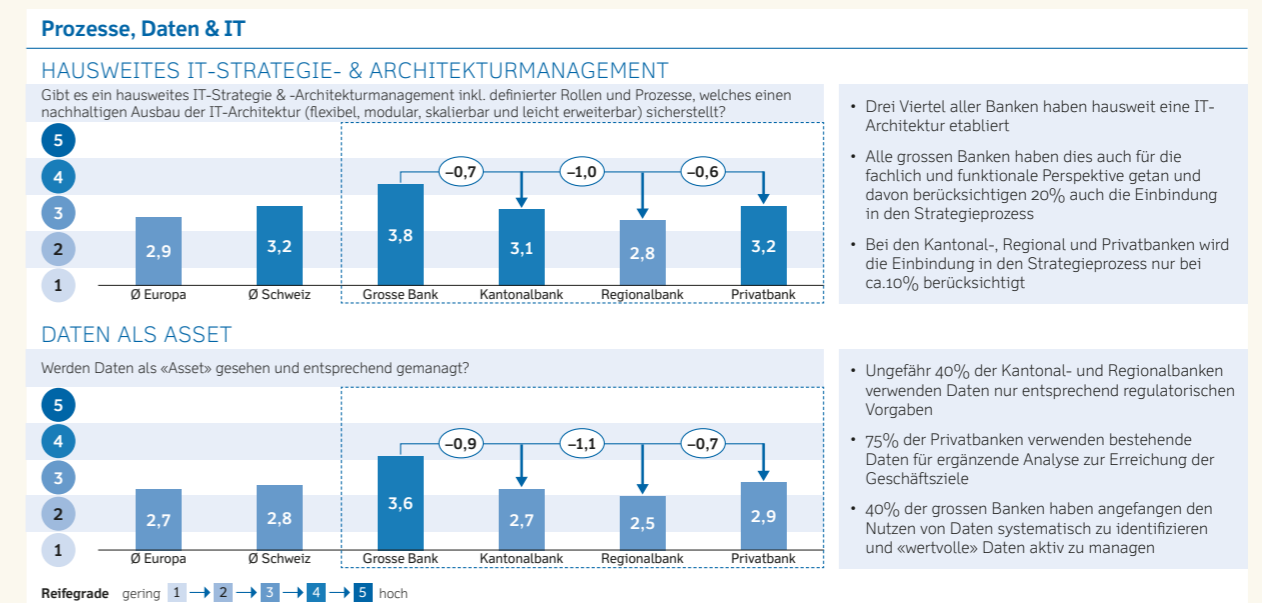
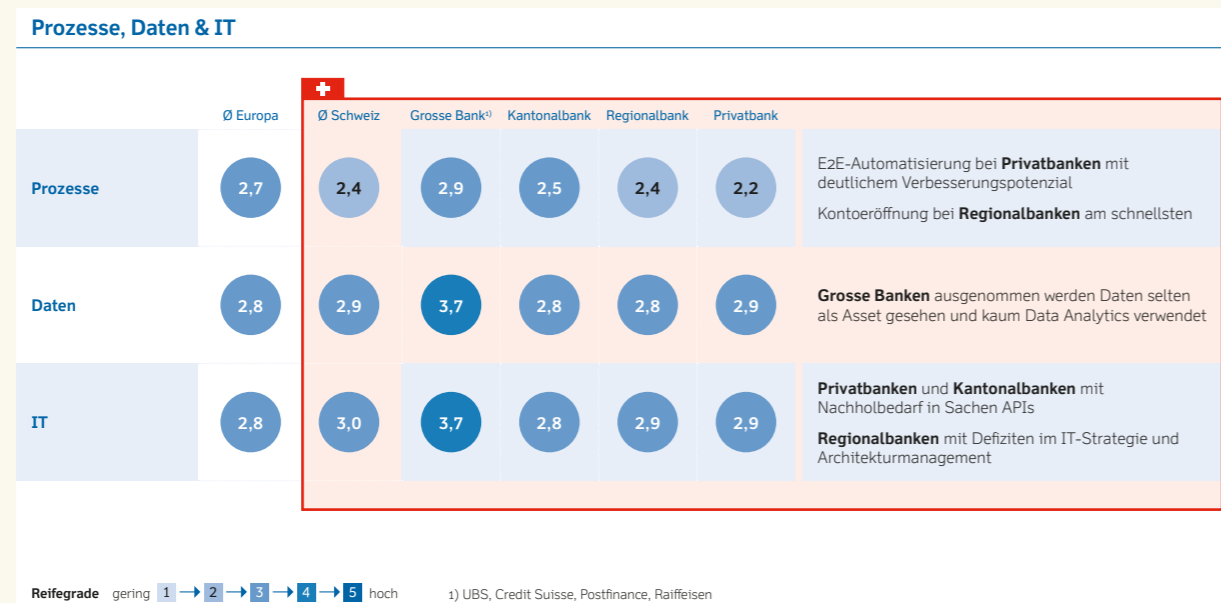
Verschiedene Bereiche einer Bank setzen oftmals unterschiedliche Systeme ein, was die konsequente End-to-end-Prozessautomatisierung erschwert. Anbieter von Kernbankensystemen erscheinen gemäss verschiedener Interview-Aussagen in der Umsetzung spezifischer Wünsche etwas träge und erschweren damit auch die Möglichkeit, Fintechs und Drittanbieter über Schnittstellen an das eigene System anzudocken. Die Entwicklung entsprechender Lösungen erfordert grosse Investitionen, die in Zeiten von erodierenden Margen nicht immer prioritär getätigt werden können.

«Schweizer Banken haben noch nicht erkannt, auf welchen Datenschätzen sie sitzen»

Interview-Zitat

Kundendaten werden noch nicht überall als Asset verstanden

Interessanterweise werden die vorhandenen Kundendaten nur von grossen Banken systematisch bewirtschaftet, obwohl der damit verbundene Mehrwert auf der Hand liegt. 26 Prozent der befragten Finanzinstitute betrachten ihre Kundendaten nicht als Asset und verwalten diese lediglich entlang regulatorischer Vorgaben. Systematische Analysen bleiben die Ausnahme, obwohl die daraus resultierenden Erkenntnisse in die Optimierung des eigenen Leistungsangebotes einfließen könnten. Bei 44 Prozent der Schweizer Banken ist der Datenhaushalt so ausgestaltet, dass die Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Kanälen nur bedingt möglich ist. 13 Prozent verfügen über keine Möglichkeit für ein übergreifendes, integriertes Datenmanagement. Der Hauptfokus liegt immer noch auf der manuellen Auswertung interner Kundendaten, die bei Bedarf zum Einsatz kommen. Algorithmen zur Auswertung von Kundendaten gewinnen erst langsam an Bedeutung – der gross angelegte Einsatz von Big Data findet aber vorerst nicht oder nur im Ansatz statt. 50 Prozent der Schweizer Finanzinstitute haben denn auch keine oder bestenfalls erste zaghafte Initiativen zur Nutzung von Data-Analytics-Methoden lanciert.



Management & Organisation

Agile und interdisziplinäre Teams sind noch die Ausnahme

«Wir müssen die Mitarbeitenden auf die digitale Reise mitnehmen»

Interview-Zitat

Eine Bank, die den Weg der digitalen Transformation geht, muss ihre Unternehmenskultur darauf abstimmen. Der damit verbundene Kulturwandel im eigenen Unternehmen ist als permanenter Prozess zu verstehen. Vor allem die Bedeutung agiler Arbeitsmethoden und damit verbunden der Eingriff in laufende Prozesse, schnelleres Handeln und die Nutzung von Synergien haben allen voran die grossen Bankinstitute sowie die Kantonalbanken erkannt.

«Der Trend geht klar in Richtung agile Organisation»

Interview-Zitat

37 Prozent der Schweizer Banken, mehrheitlich Regional- und Privatbanken, setzen aber nach wie vor auf klassische Organisationsstrukturen mit einer strikten Trennung von Fach- und IT-Expertise. Immerhin 20 Prozent haben zumindest erste Pilotprojekte mit neuen Organisationsformen aufgesetzt – unter den Befragten findet sich aber kein Schweizer Finanzinstitut mit einer durchgängig modernen Netzwerkorganisation, in der die Mitarbeitenden in interdisziplinären Kompetenzteams zusammenarbeiten.

Die Berührungspunkte der Schweizer Banken mit agilen Arbeitsmethoden zeigen sich auch in der Umsetzung klassischer Kollaborationsmodelle – lediglich 15 Prozent der Schweizer Banken haben diese eingeführt. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 59 Prozent, haben bestenfalls vereinzelte Pilotprojekte mit einem agilen Ansatz gestartet. Über alle Schweizer Banken gesehen, setzen nur 11 Prozent unternehmensweit auf einen Mix aus klassischen und agilen Arbeitsmethoden, obwohl Finanzinstitute die digitale Transformation besser bewältigen, wenn sie die bestehenden Mauern zwischen internen Fach- und IT-Experten einreissen. Denn nur im Zusammenspiel der beiden Disziplinen entstehen Innovationen, die zeitnah und effizient umgesetzt werden können.

Digitalisierung in den Köpfen fordern und fördern

Der Fokus auf die digitale Zukunft erfordert zwingend neue Konzepte zur Personal- und Talententwicklung.

Es mangelt an digitalen Leader-Figuren in den Banken

Weniger als ein Drittel der befragten Schweizer Banken gibt an, dass Führungspositionen in ihrem Unternehmen mehrheitlich mit digitalen Talenten besetzt sind, Manager also, die über ein umfangreiches eigenes digitales Knowhow verfügen, dieses aktiv in ihr Führungskonzept einbinden und zudem die Entwicklung digitaler Kompetenzen in ihrem Wirkungskreis fördern. Digitale Leader üben gemäss der vorliegenden Studie einen positiven Einfluss auf den Digitalisierungsgrad aus und prägen die Unternehmenskultur massgeblich, weshalb Bankinstitute mit einem hohen Anteil entsprechender Talente auch führend in der digitalen Transformation ihres Geschäftsmodells sind.

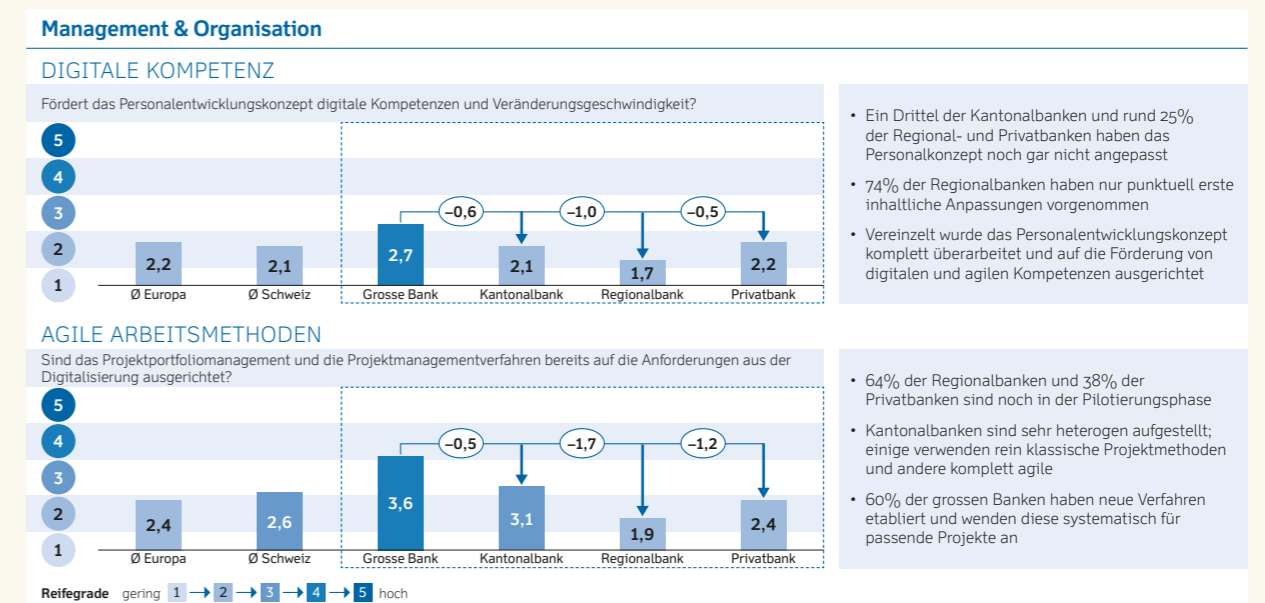
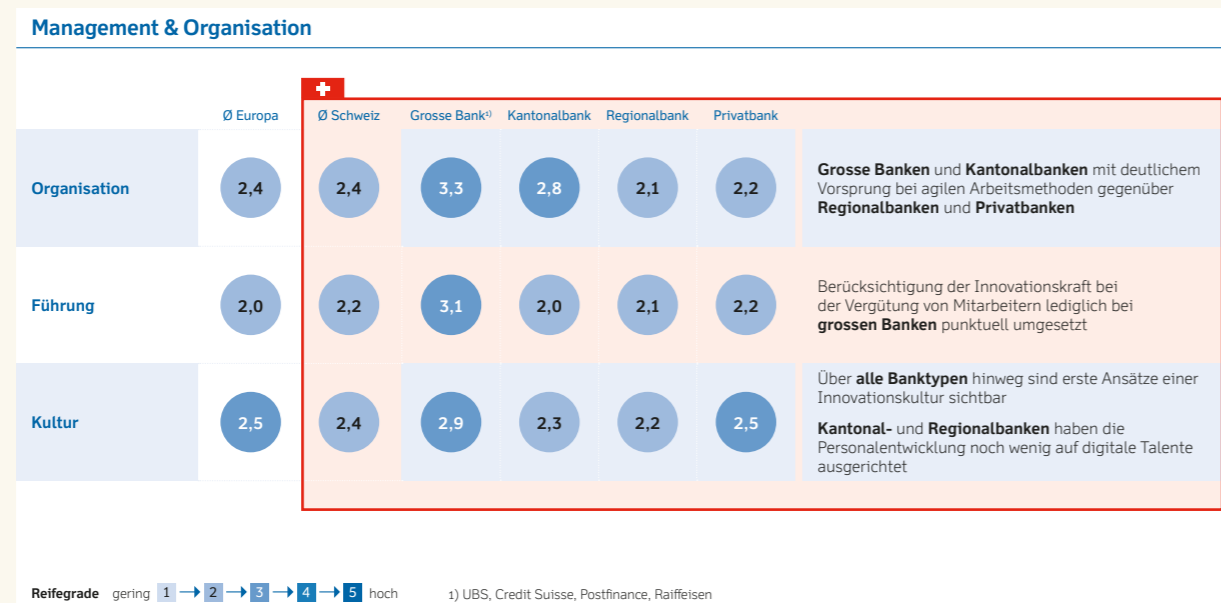
«You can't teach an old dog new tricks»

Interview-Zitat

Nur 24 Prozent der Schweizer Banken berücksichtigen diesen Aspekt und haben ihre Personalentwicklungskonzepte konsequent auf digitale und auf agile Kompetenzen ausgerichtet. Kantonal- und Regionalbanken stellen ihre digitalen Talente im Vergleich zu den grossen Banken allerdings noch weniger stark ins Zentrum entsprechender Aktivitäten. 37 Prozent berücksichtigen Digitalisierung, Agilität oder Innovation nicht in ihren Vergütungssystemen – weder auf Stufe Mitarbeiter, noch auf Stufe Führungskraft. In Zielvereinbarungen finden diese Punkte grossmehrheitlich ebenfalls noch keine nennenswerte Berücksichtigung.

«Den Banken läuft die Zeit davon»

Interview-Zitat



Fokusthema «Agile Aufbauorganisation»

Aussergewöhnliche Herausforderungen erfordern aussergewöhnliche Massnahmen. Das trifft derzeit in besonderem Masse auf die Finanzindustrie zu. Die Komplexität einer Bankorganisation hat sich durch Wachstum, Internationalisierung, Regulierung – und speziell durch die Digitalisierung – noch einmal deutlich akzentuiert. Gerade vor dem Hintergrund steigender Kosten und neuer Kundenbedürfnisse sind die Banken besonders gefordert. Die Digitalisierung des Geschäftes könnte in wichtigen Bereichen ein Befreiungsschlag sein, sofern es gelingt, eine hohe Innovationskraft zu entwickeln und diese in tragfähige, mehrwertstiftende Lösungen zu überführen. Um dies zu erreichen, müssen Banken aber deutlich agiler werden – nicht nur durch agiles Projektmanagement oder agile IT-Entwicklung, nach Scrum oder SAFe, sondern im Kern des Unternehmens durch eine agile Aufbauorganisation. Damit verbunden ist der Aufbau hin zu interdisziplinären, weitgehend selbstorganisierten Teams und weg von starren Hierarchien oder Jobtiteln. Die Idee dahinter ist so einfach wie bestechend: Eine Organisation kann sich dadurch flexibel von innen heraus erneuern und gleichzeitig die sich immer schneller verändernden Kundenbedürfnisse zeitnah erfassen und mit den neuen technologischen Möglichkeiten in Einklang bringen – sie weckt quasi die schlummernde Innovationskraft ihrer eigenen Belegschaft.

Das Beste aus zwei Welten

Was genau ist unter einer agilen Organisation zu verstehen und – viel wichtiger – wie sieht deren Ausgestaltung in der Praxis aus? Während die klassischen Organigramme in Bankorganisationen mit starren Hierarchien sowie nach den Prinzipien der Top-down-Führung und -Entscheidungen aufgebaut sind, überzeugt ein dynamisches Netzwerk bestehend aus selbstorganisierten Teams mit einer hohen Flexibilität, frei von einer einengenden hierarchischen Prozess-Struktur. Führung wird nicht über die Position gelebt, sondern über die jeweilige Rolle im Team.

Mitarbeitende nehmen in einer solchen agilen Aufbauorganisation verschiedene Aufgaben in unterschiedlichen, zeitlich begrenzten Teams wahr. Top-down kommunizierte Richtungs- und Planvorgaben («Strategy» und «Execution») werden ergänzt durch das bewusste Akzeptieren möglicher Planabweichungen («Change» und «Adapt»). Alle Entscheidungen werden einvernehmlich im Team getroffen. Damit gewinnen die Argumente des Einzelnen an Gewicht und können nicht durch höher gestellte Personen überstimmt werden. Dies führt in der konsequenten Umsetzung zu einer hohen Akzeptanz von Entscheidungen und häufig zu Ergebnissen, welche die Produkt- und Serviceerwartungen der eigenen Kunden besser reflektieren.

Einige wenige Banken haben bereits das Potenzial agiler Organisationsformen für ihre Innovations- und Anpassungsfähigkeit erkannt. So hat beispielsweise eine der grössten und erfolgreichsten Banken Europas – ein niederländisches Institut – bereits im Jahr 2015 wesentliche Teile seiner bestehenden Organisationsstruktur aufgelöst und auf ein agiles Design umgestellt. Eingeführt wurden 250 weitgehend selbstgesteuerte, interdisziplinäre Teams, die sich immer dann zusammenfinden, wenn ein kundenspezifisches Problem gelöst werden muss, um sich danach wieder aufzulösen.

Da für eine Bank die Balance zwischen Stabilität als Fundament für ein langfristig erfolgreiches Bankgeschäftsmodell und Agilität als Garant für Innovations- und Zukunftsfähigkeit von herausragender Bedeutung ist, sind hybride Organisationsformen am erfolgversprechendsten. Eine agile Organisation lebt von der Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitgeber. Die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden, einen unternehmerischen Beitrag zu leisten, sowie die Betonung von Kooperation innerhalb der Belegschaft sind dabei von grösster Bedeutung. Die vorliegende Studie zeigt, dass entsprechende Zusammenarbeits- und Organisationsmodelle für die meisten Banken – nicht nur in der Schweiz – noch Zukunftsmusik sind. Es mangelt insbesondere an Führungskräften, die diese Entwicklung treiben. In den geführten Interviews ist überdies klar zum Ausdruck gekommen, dass dem schnellleibigen Bankenumfeld und den immer kürzer werdenden Innovationszyklen nur mit einer Abkehr von traditionellen Organisationsstrukturen wirksam begegnet werden kann.

Organisationsdesign	Klassisch (linear)	vs.	Agil
Struktur	• Linear / fixiert		• Team-Netzwerk / dynamisch
Ausgestaltung	• Hierarchisch		• Selbstorganisierend
Leadership	• Top-down gem. Position		• Individuell gem. fachlicher Rolle
Prozess	• «Strategy and execution»		• «Change and adapt»
Entscheidung	• Top-down		• Konsent-basiert (nicht Konsens)
Wertefokus	• Prozesse / Verhandlung / Befolgung		• Individuen / Kooperation / Interaktion

Fokusthema «Ökosysteme»

Im Zusammenhang mit der Digitalisierungsthematik fällt immer wieder der abstrakte Begriff «Ökosystem». Verschiedene Schweizer Banken haben das Thema bereits aufgegriffen und planen entsprechende Initiativen. Noch ist unklar, wie Ökosysteme im Markt von den Kunden aufgenommen und akzeptiert werden. Sie sind aber die logische Konsequenz einer digitalisierten Bankenwelt und dürften sich mittelfristig durchsetzen, sofern sie für die Kunden einen echten Mehrwert stiften. Das kann wiederum nur gelingen, wenn sich verschiedene Akteure zusammenfinden, beziehungsweise wenn sie sich auf einem gemeinsamen inhaltlichen Nenner verständigen. Ein Ökosystem ist deshalb zuerst einmal ein virtuelles Netzwerk, das von verschiedenen Akteuren gespiesen wird. Im Gegensatz zu den bereits heute bekannten digitalen Plattformen in der Bankenwelt, die in der Regel von einem einzigen Anbieter bewirtschaftet werden, legitimieren sich Ökosysteme über ein breites Service- und Dienstleistungsangebot, das über verschiedene Marktteilnehmer, die durchaus auch im direkten Wettbewerb stehen können, sichergestellt wird. Im Idealfall werden in einem inhaltlich gut austarierten Ökosystem sämtliche Kundenbedürfnisse zu einem bestimmten Thema bedient. Konkret könnte eine Bank also unter dem Titel «Wohnen» nicht nur Hypotheken offerieren oder vermitteln, sondern über einen oder mehrere Partner auch die für eine Liegenschaft notwendigen Versicherungen anbieten. Um den kundenseitigen Mehrwert weiter zu steigern, finden sich darüber hinaus auch Angebote von sogenannten Non Financial Services, im skizzierten Beispiel könnten das eine regionale Übersicht qualifizierter Handwerker sein, die sich für Renovationsarbeiten empfehlen, oder Möbel- und Einrichtungshäuser, die sich explizit an Eigenheimbesitzer richten.

Ein erfolgreiches Ökosystem basiert im Wesentlichen auf drei Erfolgsfaktoren:

1. Überzeugende Leistungskombination

Für den Endkunden muss die durch das Ökosystem erbrachte Leistungskombination der Summe der Einzelleistungen überlegen sein. Ein einzelner Anbieter kann demnach per Definition nur über Kooperationen mit Dritten entsprechenden Mehrwert erbringen – Alleingänge widersprechen dem Grundkonzept und sind wenig zielführend.

2. Win-Win-Win

Ökosysteme müssen für alle Teilnehmer – sowohl für die Betreiber als auch die Kooperationspartner und die Kunden – mit klaren Vorteilen verbunden sein. Angebotsvielfalt und Diversität sind der Schlüssel zum Erfolg. Ein ungesundes Konkurrenzdenken ist destruktiv und nicht kompatibel mit einem funktionierenden Ökosystem.

3. Robuste Struktur

Ein gesundes Ökosystem muss auch mögliche Ausfälle von Teilnehmern auf der Angebotsseite überstehen. Es müssen deshalb zwingend Redundanzen geschaffen werden – mehrere Akteure sollten in der Lage sein, vergleichbare Leistungen zu erbringen.

Eine grosse Herausforderung für alle Marktteilnehmer, die sich mit dem Gedanken tragen, ein Ökosystem zu etablieren, ist der Umstand, dass sich nur Anbieter am Markt behaupten werden, die über kluge Partnerschaften und Kooperation breit aufgestellt sind. Ein Ökosystem wird von den Kunden nur dann als relevant erachtet und genutzt werden, wenn es alle wesentlichen Leistungen entlang der Kundenreise im Bedürfnisfeld abdeckt. In Befragungen zeigen Kunden bereits heute eine hohe Bereitschaft, in einem von Banken orchestrierten Ökosystem auch bankferne Leistungen der Kooperationspartner zu nutzen. Wichtig ist für die Kunden jedoch in erster Linie, dass die Bank ihre eigenen klassischen Leistungen in bester Qualität und zu deren höchsten Zufriedenheit erbringt. Das dürfte auch ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, um sich im Wettbewerb der Ökosysteme durchzusetzen. (Bank-)Kunden werden sich bestenfalls auf einige wenige Ökosysteme beschränken, die mit einem qualitativ hochstehenden, unkomplizierten und

einfach nutzbaren Angebot überzeugen. Im Umkehrschluss ist es deshalb unsinnig, dass jede Bank ein eigenes Ökosystem initiiert. Hingegen werden sich alle Finanzinstitute mit der Frage befassen müssen, mit welchen Partnern sie allenfalls kooperieren und welche Rolle sie dabei spielen wollen. Es kann durchaus Sinn machen, auf grosse Investitionen zu verzichten und sich als Produktlieferant in ein fremdes Ökosystem einzubringen.

Banken suchen Partnerschaften idealerweise dort, wo sie kein eigenes Ökosystem aufbauen können

Die Schweizer Banken haben die Bedeutung und das Potenzial von digitalen Ökosystemen erkannt. Nahezu alle heimischen Finanzinstitute befassen sich mit dem Thema und prüfen entsprechende Projekte. Noch ist unklar, welche Marktteilnehmer eigene Ökosysteme etablieren werden und welche Anbieter sich auf einer Kooperationsebene einbringen. Klar ist, dass sich für Banken mit einer strategischen Vision in einem breit angelegten Ökosystem interessante Opportunitäten eröffnen werden. Fehlt hingegen das strategische Fundament, dürften entsprechende Initiativen zum Scheitern verurteilt sein.

Fazit

Studien sind immer nur so gut, wie die Erkenntnisse, die aus ihnen gewonnen werden können – das trifft selbstverständlich auch im vorliegenden Fall zu. Aus Sicht der Studienautoren sind die folgenden Aussagen zulässig und belastbar:

- Schweizer Banken setzen auf einen «Fast-Follower-Approach» und profitieren davon, dass sich das Kundenverhalten im Heimmarkt langsamer verändert als im EU-Raum. Darüber hinaus zeichnet sich der Schweizer Markt faktisch durch eine eigene Regulation, eine vergleichsweise geringe Marktgrösse sowie die sprachliche Fragmentierung aus. Diese Faktoren erschweren ausländischen Mitbewerbern den Markteintritt und bieten einen gewissen Schutz.
- Obwohl die Schweizer Banken in der Strategie-Dimension vor ihren europäischen Mitbewerbern liegen, zeigt sich in den drei anderen Dimensionen noch viel Potenzial. Dies gilt sowohl für die Onlinefähigkeit von Bankprodukten als auch für den Digitalisierungsgrad der Prozesse. Auch der Anteil der Digital Leader und der agilen Organisationsformen ist wenig ausgeprägt. Der geringere Wettbewerbsdruck öffnet aber ein Zeitfenster, welches von der hiesigen Bankenwelt bisher pragmatisch genutzt wird – sie darf allerdings den «Kodak»-Effekt nicht aus den Augen verlieren.
- Grosse Banken liegen im Entwicklungsbereich vorne. Sie verfügen aufgrund ihrer Grösse über die Mittel und die Kapazitäten, um die Digitalisierungsthematik breit anzugehen und digitale Projekte voranzutreiben.
- Privat- und Regionalbanken weisen gegenüber grossen Banken einen geringeren Entwicklungsstand auf. Ihre Digitalisierungsstrategien sind in der Regel definiert und zumindest in Teilen auch mit konkreten Massnahmen unterlegt. In den anderen Dimensionen liegen sie hingegen zurück – das dürfte allerdings in beiden Fällen den limitierten Ressourcen geschuldet sein. Die kleineren Banken müssen sich fokussieren und Kooperationen nutzen, um nicht in Rückstand zu geraten. In der Privatbankenwelt zeigt sich aufgrund der Spezifika des Geschäftsmodells beziehungsweise der Kundenbasis ein

geringerer Veränderungsdruck. Die Digitalisierung von Bankleistungen spielt hier aus Kundensicht noch eine untergeordnete Rolle – die Trumpfkarte liegt immer noch in der Beratungsqualität beziehungsweise -intensität und in der Fähigkeit der Kundenberater, digitale Instrumente optimal in den Beratungsprozess einzubeziehen.

- Kantonalbanken ordnen sich zwischen den grossen Banken sowie den Privat- und Regionalbanken ein. Während auch sie sowohl in der Strategie-Dimension als auch auf Stufe Geschäftsmodell gut aufgestellt sind, erfolgt die technische Umsetzung weniger dezidiert. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass insbesondere kleinere Kantonalbanken weniger interne Synergien realisieren können. Jedes Institut agiert grundsätzlich autonom – eine systematische Zusammenarbeit untereinander ist derzeit nicht zu erkennen.
- Während grosse Banken die Breite der Digitalisierung in Eigenregie bewältigen können, wird die Etablierung eines bedarfsgerechten digitalen Leistungsangebotes von Privat- und Regionalbanken über ein durchdachtes Schnittstellen- und Kooperationsmanagement möglich.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass der Fokus der heimischen Bankenindustrie nicht darauf liegen sollte nur das Bankgeschäft zu digitalisieren, sondern vielmehr darauf, ein digitales Swiss Banking zu entwickeln, welches die Alleinstellungsmerkmale des Schweizer Bankwesens in Einklang bringt mit der unabwendbaren digitalen Evolution. Der Weg zum Ziel ist durchaus mit Risiken behaftet – die Schweizer Banken haben aber ein tragfähiges Fundament geschaffen, auf dem sie ihre digitale Zukunft weiter aufbauen können, sofern sie in der Umsetzung den gleichen Ambitionslevel wie in der Strategieentwicklung an den Tag legen.

Swiss Finance Institute

Das Swiss Finance Institute (SFI) ist das nationale Kompetenzzentrum für Grundlagenforschung, Doktorandenausbildung, Wissensaustausch und Weiterbildung im Bank- und Finanzwesen. Die Mission des SFI ist es, Wissenskapital für den Schweizer Finanzmarkt zu schaffen. Das 2006 als eine öffentlich-private Partnerschaft gegründete SFI entstand aus einer gemeinsamen Initiative des Schweizer Finanzsektors, sechs führender Schweizer Universitäten und der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

zeb

zeb wurde 1992 gegründet und zählt zu den führenden Strategie- und Managementberatungen für Financial Services in Europa. An 18 Standorten in 14 Ländern sind über 1'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe tätig. Auch in der Schweiz gehört zeb zu den führenden Unternehmensberatungen für Finanzdienstleister und zählt die führenden Grossbanken, Privatbanken, Kantonal- und Regionalbanken zu seinen Kunden.